

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**TRABALHADORES TEMPORÁRIOS E A TERMO:**

**A PERCEÇÃO DE CUMPRIMENTO PSICOLÓGICO, SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÃO AFECTIVA.**

**Nadine Costa Caldas**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2008**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**TRABALHADORES TEMPORÁRIOS E A TERMO:  
A PERCEPÇÃO DE CUMPRIMENTO PSICOLÓGICO, SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÃO AFECTIVA.**

**Nadine Costa Caldas**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2008**

À minha irmã: que torna os meus dias mais coloridos, com o seu jeito melodioso, me lê nas entrelinhas, e me instiga nas conquistas com sorrisos;

Aos meus pais que tornaram a minha Vida mais bela e harmoniosa e me ensinaram a fruirla com garra e dedicação

À minha mãe. Pelo apoio complementar nestes últimos tempos, pela cumplicidade e mélico afecto.

À Professora Doutora Maria José Chambel pela partilha do saber ajuda e disponibilidade ao longo do ano;

À minha amiga Marta Cota, lutadora e dócil, pela fantástica descoberta da amizade na FPCE, com quem percorri estes últimos caminhos da faculdade, pela força, partilha, amizade e pelo que não cabe em palavras;

Ao meus amigos, Pedro Pedro e Miguel Ribeiro, por as palavras de apoio, sorrisos e a forma como adocicaram os meus dias de trabalho.

Às minhas amigas, Sancha Ferreira e Ana Prioste pela amizade, apoio e pelos momentos de partilha;

Aos meus novos amigos da TPH, por estes últimos meses, fantásticos e emocionantes de descoberta, em especial ao Pedro Rosa, pelas sugestões, apoio e desenleio dos grumos.

Aos professores de Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos, que me transmitiram o fascínio pelas pessoas na trama da realização.

A todos os trabalhadores que de forma voluntária contribuíram e permitiram que este trabalho fosse realizado.

**O meu profundo agradecimento.**

## Índice

1. Introdução	7
1.1 Trabalhadores Temporários: diferentes tipos de contratos	9
1.2 Cumprimento do Contrato Psicológico	11
1.3 Percepção de Suporte Organizacional	13
1.4 Implicação Organizacional	14
1.5 Esta investigação	15
2. Metodologia	17
2.1 Estratégia Metodológica	18
2.2 Caracterização da Amostra	18
2.3 Procedimento na Recolha de Dados	18
2.4 Instrumentos Utilizados	19
2.5 Variáveis Controlo	20
3. Análise dos Resultados	28
3.1. Estatísticas Descritivas e Coeficientes de Correlação	20
3.2. Coeficientes de Regressão	23
4. Discussão dos resultados	26
5. Conclusão	29
6. Referências Bibliográficas	31

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Quadro de referência conceptual do estudo.....	16
---	----

## **Índice de Tabelas**

<i>Tabela 1.</i> Valores de Correlação de Pearson para as variáveis estudadas.....	21
--	----

<i>Tabela 2.</i> Efeito do estatuto do trabalhador na Percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico .....	22
--	----

<i>Tabela 3.</i> Efeito do estatuto do trabalhador na Percepção de Suporte Organizacional e Implicação .....	24
--	----

**Resumo:** Dado que os trabalhadores temporários são cada vez mais uma presença familiar nas organizações, este estudo explora as consequências do estatuto do trabalhador nas percepções do cumprimento psicológico, suporte organizacional, e implicação, utilizando como suporte a teoria da troca social.

Comparou-se trabalhadores temporários com trabalhadores a termo numa amostra de 499 operadores de call center. Como esperado verifica-se que os trabalhadores a termo quando comparados com os trabalhadores temporários revelam ter uma maior percepção de cumprimento do contrato psicológico relacional, no entanto, não são encontradas diferenças significativas no contrato psicológico balanceado e transaccional. Por outro lado, os trabalhadores a termo são mais implicados para com a organização, todavia contrariamente à hipótese formulada, não apresentam diferenças significativas na percepção de suporte organizacional quando comparados com os temporários.

Estes resultados podem ter implicações no tratamento dos trabalhadores a termo e temporários nos contact centers, pelo que estas serão discutidas.

**Palavras Chave:** Contrato psicológico; Trabalhadores temporários; Percepção de suporte organizacional; Implicação afectiva

**Abstract:** Given that the temporary worker is likely to be a familiar presence in organizations, this paper explores the consequences of work arrangements on the psychological contract fulfillment, perceived organizational Support and commitment, using the social exchange theory as a framework for analysis. The study compared temporary workers with fixed term workers, in a sample with 499 call center workers. As Expected, fixed term workers when compared with their colleagues temporaries regard have a relational psychological contract fulfillment, however, no significant differences are finding in transactional and balanced psychological contract. Specifically, fixed term workers are more committed to the organization, however, contrary the formulated hypothesis this workers don't demonstrate significant differences in organizational support perceived when compared with temporary.

Such findings could have implications for the treatment of temporary workers in call centres, therefore this are discussed.

**Key Words:** Psychological Contract; Temporary Workers; Perceived Organizational Support; Commitment

## 1. Introdução

Nas últimas décadas a proporção de trabalhadores temporários nas organizações dos países ocidentais industrializados, têm aumentado, em detrimento do número de trabalhadores efectivos<sup>1</sup>. Devido às diferenças nos picos de trabalho, consoante as fases do ano em função da sazonalidade, as empresas tendem a recorrer, cada vez mais, ao trabalho temporário<sup>2</sup> e aos contratos a termo (*fixed term*)<sup>3</sup> de forma a conseguirem cobrir as suas necessidades laborais momentâneas. Neste contexto, consideramos pertinente a resposta à questão: “Terão estas novas formas de trabalho diferentes impactos na relação empregador - trabalhador?”.

A investigação realizada na área do Comportamento Organizacional aponta, em geral, para a necessidade de compreender os efeitos dos contratos temporários na relação com a empresa na qual trabalham em comparação com os trabalhadores efectivos (ex. Coyle - Shapiro & Kessler, 2002).

A teoria da troca social (Blau, 1964) é uma das mais estudadas neste âmbito, pelo que serve de alicerce teórico orientador do presente estudo. Esta teoria proporciona uma base conceptual para compreender a relação empregador - trabalhador e defende, como resultado de diferentes benefícios da organização, que os trabalhadores temporários têm menor probabilidade de ter relações positivas com a organização, quando comparados com os trabalhadores efectivos (Rousseau, 1997). Assim, os trabalhadores temporários não podem esperar do empregador a mesma estabilidade laboral que um colaborador a termo, nem as mesmas oportunidades para formação e desenvolvimento de carreira, que são, em geral, mais parcas que as dos seus colegas.

É a partir da percepção da realidade que moldamos as nossas expectativas, atitudes e comportamentos. Consequentemente, para compreender a relação trabalhador-empregador e as atitudes do trabalhador é necessário estudar as suas percepções – a sua

---

<sup>1</sup> Entenda-se por trabalhadores efectivos aqueles que têm um vínculo sem termo com a empresa a termo incerto.

<sup>2</sup> Trabalhadores que têm um vínculo contratual com uma agência de trabalho temporário, mas que trabalham para a organização empregadora, tendo contratos de curta duração.

<sup>3</sup> Trabalhadores a termo (*fixed-term*), contratados pela própria empresa em que trabalham, com contratos de 6 meses, renováveis por 3 vezes.

realidade. Neste sentido, para compreender a relação destes trabalhadores com a organização iremos focar o estudo no cumprimento do contrato psicológico e a Percepção de Suporte Organizacional<sup>4</sup>.

Ambos os conceitos têm como base conceptual a teoria da troca social (Blau, 1964), no entanto são conceitos diferentes na sua conceptualização.

O contrato psicológico permite a compreensão da relação entre trabalhador e organização. Este conceito, que se fundamenta na teoria da troca social, reflecte a percepção do que o trabalhador considera que recebe e consequentemente o que ele está preparado para retribuir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Por outro lado, o conceito de Percepção de Suporte Organizacional (PSO), também com base na teoria da troca social (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) permite-nos compreender como os trabalhadores vêem as suas necessidades e esforço de trabalho recompensadas através da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem estar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Quanto ao modo como estes trabalhadores temporários percepcionam o novo paradigma de trabalho - mais flexível e temporário -, há uma premissa, generalizadamente, aceite. Esta reporta-se à importância do cumprimento do contrato psicológico e da Percepção de Suporte Organizacional para a viabilidade de uma relação de trabalho (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Rousseau, 1995) que traga mais - valias para o indivíduo e que acarrete, igualmente, *exequibilidade* económica para as organizações. A compreensão deste tipo de trabalhadores é, pois, através da comparação, uma questão chave cuja extensão e contornos justificam a sua investigação.

A teoria da troca social proporciona uma base conceptual para compreender a relação empregador -trabalhador e defende, como resultado de diferentes benefícios da organização, que os trabalhadores temporários têm menor probabilidade de ter relações positivas (Rousseau, 1997), e estarem menos implicados (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Flood, 2001)

No entanto, a maioria dos estudos não distingue objectivamente entre os trabalhadores contratados directamente pela empresa, trabalhadores a termo, e os

---

<sup>4</sup> Tradução de Perceived Organizational Support (POS).



trabalhadores contratados pela Empresa de Trabalho Temporário (Connely & Galleger, 2004; De Cuyper & De Witte 2006; McDonald & Makin, 2000, Millward & Brewerton, 2000, Rousseau & Schalk, 2000)

Nos estudos onde o tipo de contrato está devidamente identificado, verificou-se que os trabalhadores a termo eram mais semelhantes aos trabalhadores efectivos, e muito diferentes dos trabalhadores temporários (Bernhard – Oettel, Sverke, & De Witte, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Klein & Hesselink, 1998), o que vem sublinhar a importância da clarificação do tipo de contrato nesta comparação.

O presente estudo pretende ir mais além e averiguar as diferenças entre os trabalhadores a termo e os trabalhadores temporários, de forma a verificar como estes dois tipos de trabalhadores “*contingents*” percebem a relação com a organização na qual trabalham e como respondem perante esta, através da sua implicação.

Este estudo centra-se na investigação do impacto do estatuto do trabalhador (a termo / temporário) na relação trabalhador – organização e na implicação dos trabalhadores, considerando que as diferenças no estatuto dos trabalhadores podem não ter influência somente no grupo com o qual o trabalhador se relaciona, mas também na natureza da relação com o empregador (Chambel e Castanheira, 2007), e no comportamento do trabalhador (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

### ***1.1.Trabalhadores Temporários: diferentes tipos de contratos***

Os trabalhadores temporários neste estudo diferenciam-se na forma do seu contrato, dos trabalhadores a termo (*fixed-term*) que foram contratados pela empresa onde trabalham, possuindo contratos de 6 meses, renováveis por 3 vezes, e que, segundo diversos estudos, se assemelham aos trabalhadores permanentes (ex. Chambel e Castanheira, 2006). O outro tipo de trabalhadores temporários refere-se aos que têm um vínculo contratual com uma agência de trabalho temporário, mas que trabalham para a organização empregadora, sendo doravante designados por trabalhadores temporários.

Nos parágrafos anteriores demonstrámos que estes trabalhadores têm diferentes contratos com a organização, mas será que a sua relação com esta é igualmente diferente?

As diferenças no estatuto enquanto trabalhador podem alterar não só os pontos principais do trabalho (empregador, empresa que contrata, equipa local, função), mas também a natureza da relação de trabalho (proximidade e mútuo impacto) assim como a

sua duração - efectivo, a termo ou indefinido (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995 cit. Chambel e Castanheira, 2007). Definidas parcialmente pelo contrato de trabalho, as crenças e as trocas são centrais em qualquer relação.

Contudo, Chambel e Castanheira (2006) demonstram que os contratos temporários não têm que ter inevitavelmente um efeito negativo no contrato psicológico, uma vez que diferentes trabalhadores temporários têm diferentes contratos psicológicos.

De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), os trabalhadores temporários tendem a considerar que a organização oferece menos benefícios e por isso desenvolvem um contrato psicológico com menor ênfase nos factores sócio -emocionais do que nos factores económicos. Os contratos dos trabalhadores temporários são usualmente específicos e limitados no tempo, sendo que o tempo despendido na organização na qual trabalham pode variar entre um dia e vários meses.

Enquanto os contratos de longo termo proporcionam oportunidades para o estabelecimento de relações sociais significativas, a maioria dos trabalhadores temporários está envolvida em múltiplos contratos a curto termo, apresentando por isso alguma dificuldade na construção de uma relação social significativa com a empresa cliente e com os colegas de trabalho (Breugel et al., 2005, Millward & Brewerton, 2000).

## **1.2. Cumprimento do Contrato Psicológico**

O contrato psicológico estabelece a reciprocidade do colaborador baseada no comportamento do empregador, nomeadamente, no grau de cumprimento das suas obrigações para com os empregados. Portanto, o contrato psicológico desenvolve-se na base da reciprocidade do colaborador através da incorporação de uma dimensão cognitiva, em que o colaborador avalia a diferença entre as obrigações do empregador e o seu cumprimento (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Rousseau (1995) distingue, os diferentes tipos de contrato, de acordo com a sua natureza: transaccional, relacional e balanceado. Assim, o contrato transaccional caracteriza-se por termos contratuais de curta duração bem especificados, em que se espera que o trabalhador cumpra um leque delimitado e bem definido de funções. Por sua vez, o contrato relacional caracteriza-se pelos termos contratuais abertos e pouco especificados, sendo que a relação se baseia na confiança mútua e na lealdade, estando as recompensas não tão relacionadas com o desempenho do trabalhador, mas mais com a sua pertença e participação na organização (Dabos & Rousseau, 2004). No caso do

contrato balanceado, este apresenta também um carácter aberto, com recompensas bem especificadas, ou seja, os arranjos da relação de trabalho são dinâmicos e abertos, condicionados pelo sucesso económico da organização e pelas oportunidades do trabalhador desenvolver a sua carreira (Rousseau, 1995).

Morrison & Robinson (1997) descrevem o cumprimento como a comparação cognitiva entre o que tem sido prometido pela organização até ao momento, e o que tem sido recebido. Coyle- Shapiro & Conway (2005) demonstraram a importância do conceito do cumprimento na compreensão das relações, sugerindo que o que realmente afecta os trabalhadores é o que recebem realmente e não o que foi prometido. O cumprimento, como o próprio conceito de contrato psicológico, é subjectivo e baseia-se na percepção do indivíduo e não num acordo real, podendo ocorrer relativamente a qualquer promessa actual explícita ou implícita.

Em geral, os estudos demonstram que a ruptura do Contrato Psicológico tem sérias consequências para o empregador e colaborador, vendo o cumprimento como a forma mais importante de os colaboradores avaliarem o estado do contrato psicológico, bem como a forma essencial de explicar como o contrato psicológico afecta os diferentes resultados (Morrison & Robinson, 1997).

O interesse no incumprimento vem da crença de que este tem um forte impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Conway & Briner, 2004).

Numa investigação com trabalhadores recentemente licenciados, Robinson e Rousseau (1994) verificaram que 55% dos colaboradores perceberam que o seu contrato psicológico não foi cumprido pela organização durante os dois primeiros anos em que estiveram empregados. Estes incumprimentos relacionavam-se com o provisionamento de formação, os níveis de compensações e as oportunidades de promoção.

Segundo Conway & Briner (2005), os diminutos estudos empíricos sugerem que a causa do incumprimento pode ser vista em termos de vários factores: 1) uma inadequada provisão de práticas de gestão de RH; 2) ausência de suporte das chefias e da organização; 3) acontecimentos que ocorrem fora da organização e 4) quando os trabalhadores comparam o seu acordo, e consideram-no desfavorável em relação a outros trabalhadores.

Todos estes factores acima mencionados, e que serão aprofundados de seguida, serão mais facilmente percebidos pelos trabalhadores temporários do que pelos

trabalhadores a termo devido às características do próprio estatuto do trabalhador, o que consequentemente poderá levar a uma menor percepção do cumprimento das obrigações por parte da organização:

1) Grant (1999) afirma que a percepção de cumprimento não se deve só às práticas favoráveis mas essencialmente ao equilíbrio das práticas que os RH comunicam e das que são efectivamente experienciadas por os trabalhadores;

2) Outra possível causa para a percepção de incumprimento do contrato psicológico é a falta de apoio que os funcionários recebem dos seus supervisores ou da organização em si (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005);

3) Morrison & Robinson (1997) demonstraram que a insuficiência de socialização organizacional e a interacção pré-contratual enganadora pode causar equívocos entre os trabalhadores e a organização, remetendo para a incongruência, que por sua vez conduz os trabalhadores a percepcionarem o incumprimento. O processo de socialização, em forma de formação e integração, e o número de interacções com os representantes da organização antes da contratação foram encontrados como incitadores significativos da medida em que os trabalhadores percepcionam o cumprimento; no entanto a medida em que estes diminuem os equívocos não foi testado (Conway & Briner (2004).

4) Num artigo teórico, Ho (2005 cit. por Conway & Briner, 2005) aponta como quarta causa a percepção de iniquidade entre o contrato do colaborador e o contrato de outros colaboradores como uma fonte de incumprimento contratual. Por exemplo, se o trabalhador compara o seu contrato psicológico com o de outro trabalhador na mesma função e conclui que o seu acordo é desfavorável, vai ter maior probabilidade de percepcionar um incumprimento do contrato psicológico. Em contraste, se essa comparação o conduzir a uma visão de um acordo mais favorável, vão estar mais dispostos a perceber um cumprimento do contrato psicológico. Apesar de não haver estudos empíricos que testem directamente o impacto da comparação social no cumprimento do contrato psicológico, pesquisas que comparam a forma como se comportam funcionários que actuam na mesma função, mas com diferentes horários, suportam a ideia de que os colaboradores em tempo parcial e funcionários em tempo integral têm diferentes níveis de percepção de cumprimento das promessas por parte do empregador (Conway & Briner, 2004).

Nos casos em que a avaliação conduz os trabalhadores temporários a sentirem que não recebem “os frutos que merecem”, e onde estes vêm os trabalhadores a termo com benefícios, os temporários podem ter um sentimento de privação. Tudo isto terá

resultados psicológicos desfavoráveis entre os temporários e os trabalhadores a termo (Cuyper, Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008), o que aponta para que estes percepcionem um menor cumprimento do contrato psicológico.

Adicionalmente, Robinson e Morrison (2000) sugeriram que os trabalhadores percebem mais facilmente o incumprimento do contrato quando já o experimentaram com empregadores anteriores ou quando sabem que possuem alternativas de emprego. Os colaboradores que já experimentaram o incumprimento do contrato psicológico tendem a confiar menos no empregador e a monitorar mais a relação de trabalho.

Desta forma a percepção de cumprimento dos temporários tende a ser contingente devido à percepção de desinvestimento, investimento calculado por parte da organização (Coyle-shapiro & Kessler, 2002; Koh & Yer, 2000).

Assim, podemos esperar que os temporários que têm funções semelhantes aos trabalhadores a termo, tenham maior probabilidade de percepcionar um desequilíbrio entre os seus esforços e benefícios (Isaksson & Bellaagh, 2002), e por isso apresentem uma menor percepção de cumprimento do Contrato Psicológico (Claes, 2005).

### **1.3. Percepção de Suporte Organizacional (PSO)**

A Percepção de Suporte Organizacional refere-se ao grau em que os trabalhadores percebem que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem estar. Assume-se como uma crença global, que os colaboradores formam com respeito à sua avaliação da organização (Eisenberger, Fasolo & Davis La Mastro, 1990). Os colaboradores, baseiam-se na experiência pessoal das políticas e procedimentos, nos recursos recebidos, e interações com os agentes organizacionais, e é através destas percepções que um colaborador pode alinhar a orientação geral da organização perante ele próprio. Apesar da avaliação positiva da organização de um contributo e preocupação com o bem estar serem logicamente distintos, análises factoriais e exploratórias indicam que os colaboradores combinam estes factores numa percepção unitária (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A PSO tem sido geralmente aplicada às relações dos trabalhadores efectivos. No entanto, a relação dos trabalhadores contingentes, como os que trabalham em *tempo parcial* e os trabalhadores temporários, são uma população mais comum no local de trabalho contemporâneo (McLeans Parks, Kidder & Gallagher, 1998).

Estudos com trabalhadores efectivos demonstraram que existe uma relação positiva entre a PSO e condições de trabalho favoráveis, sendo estas condições atribuídas ao livre arbítrio da organização e não a entidades externas (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997).

Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski (2004) apontam três factores cruciais que podem influenciar a Percepção de Suporte Organizacional: 1) tratamento justo, 2) suporte por parte dos representantes da organização e 3) práticas de RH. Olhando para as temáticas acima, e não desenvolvendo cada uma em particular, podemos intuitivamente perceber que estes factores podem apresentar diferenças de acordo com estatuto do trabalhador.

As entidades empregadoras estão menos inclinadas em investir em recursos nas relações de trabalho de curta duração (McLean Parks et al., 1998; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995), e os gestores e supervisores têm uma menor probabilidade de transmitir a sua apreciação pelo trabalho destes trabalhadores. Devido a esta hesitação da gestão em oferecer aos trabalhadores temporários um tratamento equivalente ao dado aos restantes colaboradores, a PSO poderá ser maior para os trabalhadores a termo do que para os trabalhadores temporários (Eisenberger et al., 2004).

Baseado na norma da reciprocidade, iremos esperar que os trabalhadores temporários, devido a um tratamento desfavorável e mais negligente por parte da organização irão ter uma menor PSO (Eisenberger et al., 2004), do que os seus colegas com contratos a termo.

#### **1.4. Implicação Organizacional**

Genericamente o conceito é definido como a implicação para com a organização onde o indivíduo trabalha, onde partilha os objectivos dessa organização e consequentemente faz tudo para alcançar esses mesmos objectivos, permanecendo de livre vontade, não pretendendo abandonar a organização (Meyer & Allen, 1997).

A implicação pode ser concebida como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1997), de tal modo que as pessoas mais implicadas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais.

Na sua génese, o construto foi conceptualizado e operacionalizado numa perspectiva unidimensional, tendo sido enfatizado o vínculo calculativo, ou o afectivo

(Becker,1969; Mowday,1979 cit. por Rego e tal, 2004). No entanto, a tese mais comum é a que propugna pela tri-partição: implicação afectiva, normativa e instrumental (Meyer&Allen, 1997).

Nos estudos em que foram avaliados as potenciais diferenças na implicação organizacional, entre trabalhadores temporários e efectivos na mesma organização, os resultados não têm sido consonantes.

É geralmente assumido que os trabalhadores temporários têm uma baixa implicação. Esta hipótese encontra considerável suporte em vários estudos (Coyle-Shapiro & kessler, 2002; De Gilder, 2003 cit por Cuyper et al., 2008; Forde & Slater, 2006, Guest, 2004; VanDyne & Ang 1998;). Também um estudo alemão, de Klein Hesselink e colaboradores (1998 cit. por Cuyper et al., 2008) demonstra que os trabalhadores temporários contratados por uma agência de trabalho temporário são menos implicados que os seus colegas com contratos a termo.

Quando os trabalhadores acreditam que a organização os trata bem e valoriza os seus esforços, estes vão dedicar-se mais à organização (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000), sendo por isso mais implicados.

Na mesma linha das hipóteses anteriores, consideramos que os trabalhadores temporários consideram a sua relação com a organização como mais reduzida, recebendo menos benefícios organizacionais dessa relação que os seus colegas com contratos a termo (Guest, 2000; Coyle-shapiro & kessler, 2002). Não surpreendentemente os temporários vão ser recíprocos ao desinvestimento da organização mostrando –se por isso menos implicados.

### ***1.5. Esta investigação***

A presente investigação estuda o impacto do estatuto do trabalhador (a termo /temporário) na percepção que o trabalhador tem da relação com a organização.

Estes trabalhadores são operadores de *call center*, que trabalham em *open space* com funções semelhantes, e com as mesmas chefias. A organização está actualmente em forte expansão e crescimento, sendo muito prestigiada na área dos *contact center*, onde tem recebido diversos prémios.

Consideramos que devido aos insuficientes níveis de informações e formação os trabalhadores temporários têm menos expectativas que a organização cumpra com as suas obrigações (Goudswaard & Nanteuil, 2002). De acordo com a investigação de Morrison e Robinson (1998) pretende-se perceber se o cumprimento do contrato psicológico por parte dos trabalhadores temporário é menor do que o percebido pelos trabalhadores a termo.

**H1a: Os trabalhadores temporários vão ter uma menor percepção de cumprimento do Contrato Psicológico Relacional quando comparados com os trabalhadores a termo.**

**H1b: Os trabalhadores temporários vão ter uma menor percepção de cumprimento do Contrato Psicológico Balanceado quando comparados com os trabalhadores a termo.**

**H1c: Os trabalhadores temporários vão ter uma menor percepção de cumprimento do Contrato Psicológico Transaccional quando comparados com os trabalhadores a termo.**

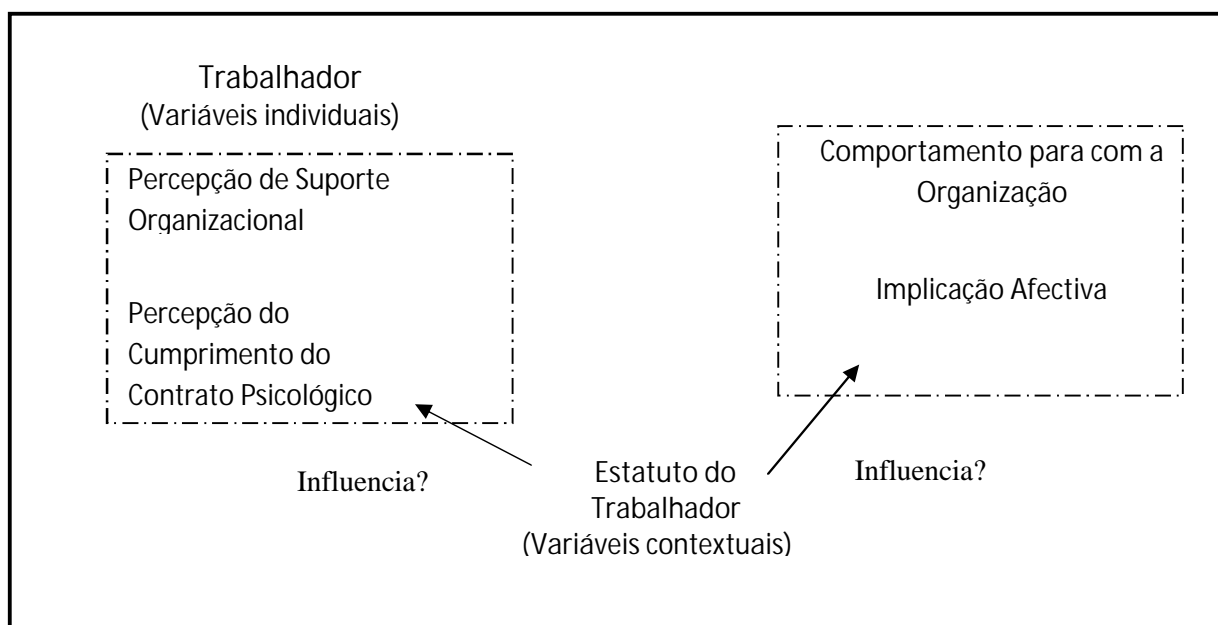
O outro objectivo desta investigação, prende-se com a percepção que os temporários têm da percepção de Suporte Organizacional. Segundo Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski (2004), devido à hesitação das organizações em oferecer tratamento favorável ao trabalhadores temporários, estes irão perceber um menor suporte do que os seus colegas com contratos a termo.

**H2: Os trabalhadores temporários têm uma menor percepção de suporte organizacional (PSO) do que os trabalhadores a termo.**

Por fim, de encontro com o pressuposto de que os trabalhadores temporários recebem menos benefícios e por isso, segundo a teoria da troca social, irão responder da mesma forma (Coyle-Shapiro e Kessler, 2002), pretende-se com esta investigação demonstrar que o temporário é menos implicado do que o trabalhador a termo.



**H3: os trabalhadores temporários são menos implicados para com a organização do que os trabalhadores a termo.**



**Figura 1 – Quadro de referência conceitual do estudo**

## **2. Metodologia**

### ***2.1 Estratégia metodológica***

#### **2.1.1 O processo de selecção da amostra**

A nossa população alvo consistiu em trabalhadores de Contact Center.

A amostra dividiu-se em dois subgrupos distintos, de acordo com o tipo de contrato: trabalhadores temporários (46,1%) e trabalhadores a termo (53,9%).

A técnica utilizada é não probabilística e denomina-se de amostragem de conveniência e consistiu no recurso a trabalhadores de uma empresa de referência e em grande expansão no sector de *contact center* em Portugal. Trabalhadores que, preenchendo as condições de inclusão<sup>5</sup> na amostra e assegurada a confidencialidade e anonimato dos dados, voluntariamente, se dispuseram a participarem na investigação.

## ***2.2. Caracterização da amostra***

A amostra do nosso estudo é composta por 499 trabalhadores (N=499) que desempenham as suas funções na mesma empresa, com tarefas semelhantes. Quanto à caracterização da amostra, de acordo com as variáveis sócio - demográficas consideradas, 34,7% dos participantes são do sexo masculino e 65,3% são do sexo feminino, sendo a média de idades de 31 anos (D.P = 10,58), com idades compreendidas entre os 17 e os 65 anos. A amostra constituída por profissionais activos, cuja duração de contrato estava compreendida entre 2 e 31 meses, sendo que o tempo médio era de 9 meses (D.P= 6,5).<sup>6</sup>

## ***2.3 Procedimento na recolha de dados***

Um N de 499 foi recolhido nas instalações de Lisboa e Setúbal na primeira quinzena de Abril de 2008. A aplicação dos questionários, em grupo, contou com a presença de uma investigadora, que se mostrou disponível para esclarecer dúvidas sobre os itens dos instrumentos. Os trabalhadores da amostra colaboraram voluntariamente, sob consentimento informado e sem qualquer remuneração. A resposta ao protocolo integral teve a duração média de 25 minutos, sendo facultativo o local do preenchimento. No final os questionários preenchidos eram entregues pelos próprios numa tómbola fechada com cadeado que foi colocada na recepção e da qual apenas as investigadoras possuíam a chave.

---

<sup>5</sup> Trabalhar na organização em estudo, num período superior a 2 meses.

<sup>6</sup> Para uma caracterização da amostra mais detalhada, vide Apêndice I.

## ***2.4 Instrumentos utilizados***

O instrumento desenvolvido para a recolha de dados - Questionário A Relação com as Empresas de Outsourcing<sup>7</sup> - foi desenvolvido com base em questionários já existentes.

O estatuto do trabalhador foi facultado pela empresa (0- trabalhadores temporários, 1- Trabalhadores a termo).

### ***Contrato Psicológico da Organização:***

A primeira subescala procura avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o cumprimento das obrigações por parte da organização para com eles. Esta subescala era constituída por 32 itens: 9 relacionais (“Preocupar-se com o meu bem-estar”), com um coeficiente de consistência interna de 0,87; 14 balanceados (“Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior”), com um coeficiente de fiabilidade interna de 0,90; e 9 referiam-se a elementos transaccionais (“Oferecer-me remuneração e benefícios adequados”), com um coeficiente de fiabilidade interna de 0,76.

Os itens da subescala foi avaliado, utilizando uma escala que varia de 0 a 5 em que 0 representa “Não tem essa obrigação” e 5 “Tem cumprido muito mais do que era sua (minha) obrigação”.

### ***Suporte Organizacional Percebido:***

Foi medido a partir de uma adaptação da forma reduzida da escala de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), de 17 itens ( $\alpha = 0,91$ ), dos quais 7 têm conteúdo desfavorável, isto é, são itens invertidos<sup>8</sup>, (“A empresa ignora qualquer queixa da minha parte”), e 10 conteúdo favorável (“A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho o mais interessante possível”). As respostas basearam-se numa rating-scale de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente)

Esta escala permitiu avaliar a percepção do trabalhador acerca do tratamento que recebe da organização em troca do seu esforço. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço implicado pelos empregados.

---

<sup>7</sup> Para consulta do questionário, vide Apêndice II

<sup>8</sup> Os itens 2, 3, 6, 7, 9 e 10 da escala foram cotados inversamente

### ***Implicação Organizacional:***

Foi medido a partir de uma escala reduzida de Meyer, Allen, & Smith's (1993) 6 itens ( $\alpha = 0,85$ ), dos quais 3 têm conteúdo favorável (“Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa”) e 3 conteúdo desfavorável, isto é, invertidos<sup>9</sup> (“Eu não me sinto como fazendo parte de uma família nesta empresa”). As respostas basearam-se numa rating-scale de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

### ***2.5 Variáveis-Controlo***

A idade, o género (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), a experiência profissional (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Robinson, 1996) são variáveis com influência na percepção do cumprimento das obrigações e nas contribuições dos trabalhadores, por isso considerámos importante controlar o seu efeito. Deste modo, controlou-se o género, codificado como variável *dummy* (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003 citado por Chambel e Sousa, 2007) em que “0” é Feminino e “1” Masculino; a idade e a experiência profissional, em anos e meses, respectivamente.

### ***3. Análise dos resultados***

Após a recolha da amostra, a análise de resultados foi executada na íntegra com recurso ao *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 15.0 for Windows*, ao longo de vários momentos.

Num momento inicial, foi realizada a análise estatística descritiva com o objectivo de caracterizar a amostra de acordo com os dados recolhidos com o questionário sócio - demográfico e com as variáveis consideradas— percepção do cumprimento do contrato psicológico, percepção de suporte organizacional e implicação dos trabalhadores, em termos da análise da média, mediana, desvio-padrão, valor mínimo, máximo, frequência e percentagem.

Posteriormente utilizamos regressões lineares para determinar o efeito que a variável independente tem nas variáveis dependentes.

---

<sup>9</sup> Os itens 4, 5, e 6 da escala foram cotados inversamente

Uma vez que o estatuto do trabalhador se constitui como variável independente no nosso estudo, e porque é nosso intuito perceber, sempre que se justifique, se há diferenças significativas nos dois tipos de contrato (cada um com um  $n$  diferente) em função das variáveis dependentes, utilizamos as regressões lineares.

### ***3.1. Estatísticas Descritivas e Coeficientes de Correlação***

A análise das estatísticas descritivas revela que quando se questionam os participantes relativamente ao cumprimento das obrigações por parte da empresa, independentemente da natureza do contrato psicológico - relacional ( $M = 2,20$ ;  $D.P = 0,91$ ), balanceado ( $M = 2,47$ ;  $D.P = 0,84$ ) e transaccional ( $M = 2,29$ ;  $D.P = 0,76$ ) — estes assinalaram, em média, a opção “Tem cumprido menos do que era sua obrigação”.

Em relação à percepção de suporte organizacional por parte dos trabalhadores para com a organização, os participantes assinalaram em média a opção de resposta “Não concordo nem discordo” ( $M = 3,99$ ;  $D.P = 1,14$ ).

Por último, em relação à escala de implicação afectiva, os participantes assinalaram em média a opção de resposta “ Não concordo nem discordo” ( $M = 4,02$ ;  $D.P = 1,48$ ).

Tabela nº. 1 – Valores de Correlação de Pearson (bi-variada) para as variáveis estudadas

Variáveis	Média	D.P	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	31,17	10,58								
2. Meses Trabalho	8,95	6,581	0,035							
3. Empresa <sup>a</sup>	0,539	0,499	-0,148**	-0,221**						
4. Género <sup>b</sup>	0,347	0,476	0,002	0,018	-0,047					
5. C.P relacional da organização	2,203	0,907	-0,062	-0,042	0,159**	-0,016				
6. C.P balanceado da organização	2,467	0,838	-0,053	-0,108*	-0,125**	0,024	0,671**			
7. C.P transaccional da organização	2,286	0,764	0,032	-0,075	0,075	-0,031	0,736**	0,618**		
8. Suporte organizacional	3,995	1,139	0,023	-0,100*	0,093*	-0,041	0,573**	0,590**	0,542**	
9. Implicação afectiva	4,0262	1,478	0,185**	0,039	0,134**	-0,001	0,349**	0,488*	0,349**	0,563**

**Notas:** \* valor significativo para  $p < 0,05$ ;

\*\* valor significativo para  $p < 0,01$ ;

<sup>a</sup> variável dummy codificada 0 para Feminino e 1 para Masculino

<sup>b</sup> variável dummy codificada 0 Trabalhador a Temporário e 1 para Trabalhador a Termo

Relativamente às correlações entre as diversas variáveis sócio-demográficas e em estudo, constatamos que o estatuto dos trabalhador se relaciona de forma inversa com a idade do trabalhador ( $r = -0,148$ ,  $p < 0,01$ ), e com o tempo de trabalho. ( $r = -0,221$ ,  $p < 0,01$ ), ou seja, os trabalhadores temporários tendem a ser mais novos e a trabalhar à menos tempo na organização.

Os dados sugerem que os trabalhadores a termo parecem estar mais inclinados em estabelecer uma relação favorável com a organização, com a excepção da percepção do cumprimento do contrato psicológico balanceado ( $r = -0,125$ ,  $p < 0,01$ ), parecem perceber um maior suporte organizacional ( $r = 0,093$ ,  $p < 0,05$ ), um maior cumprimento psicológico relacional ( $r = 0,159$ ,  $p < 0,01$ ), e evidenciam serem mais implicados ( $r = 0,134$ ,  $p < 0,01$ ).

Além desta análise, é importante notar que algumas das variáveis em estudo apresentam uma correlação positiva e significativa. O cumprimento do contrato

psicológico relacional, balanceado e transaccional relacionam-se com a percepção de suporte organizacional ( $r = 0,573$ ;  $0,590$ ;  $0,542$ ,  $p < 0,01$ ; ), e com a implicação organizacional ( $r = 0,349$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,488$ ,  $p < 0,05$ ;  $r = 0,349$ ,  $p < 0,05$ ).

Também a implicação organizacional e o suporte organizacional estão correlacionados ( $r = 0,563$ ,  $p < 0,01$ ).

Para testar as hipóteses em estudo recorreremos à análise estatística de regressão Hierárquica Linear que permitem determinar o valor preditivo dos factores identificados nas correlações.

### 3.2. Coeficientes de Regressão

A regressão é um poderoso instrumento para resumir a natureza da associação entre variáveis e para fazer previsões acerca dos valores prováveis da variável dependente em relação a determinados valores da variável independente (Bryman & Cramer, 2003).

Assim, num primeiro passo introduzimos as variáveis de controlo (idade, género e meses de trabalho) para verificar se teriam algum efeito nas variáveis dependentes, por último introduzimos o estatuto do trabalho de forma a compreender as diferenças.

Tabela n.º 2 – Efeito do estatuto do trabalhador no cumprimento do contrato psicológico

	Percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico do Indivíduo					
	Relacional		Balanceado		Transaccional	
Modelos	•	•	•	•	•	•
<b>1. Variáveis Controlo</b>						
Idade	-0,061	-0,048	- 0,031	0,028	0,035	0,042
Género	-0,020	0,012	0,029	0,031	- 0,026	0,022
Meses trabalho	-0,041	0,018	-0,120*	-0,114*	-0,080	-0,067
<b>2. Estatuto do Trabalhador</b>						
Empresa		0,099*		0,024		0,058
<i>F</i>	0,863	1,649	2,404	1,861	1,205	1,243
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	-0,001	0,006	0,009	0,008	0,001	0,002
• <i>R</i> <sup>2</sup>	0,006	0,009*	0,016*	0,001	0,008	0,003

Notas: \* valor significativo para  $p < 0,05$ ;

\*\* valor significativo para  $p < 0,01$ ;

<sup>a</sup> variável dummy codificada 0 para Feminino e 1 para Masculino

<sup>b</sup> variável dummy codificada 0 Trabalhador a Termo e 1 para Trabalhador a Termo

Os resultados encontrados na Tabela n.º 2, relativos ao efeito do estatuto do trabalhador na percepção do cumprimento do contrato psicológico, permitem corroborar, apenas parcialmente, a primeira hipótese (H1a, H1b, H1c).

Como se pode ver na tabela n.º2, as variáveis controlo (Modelo 1) explicam 0,6% da variância dos resultados. Por sua vez, o estatuto do trabalhador acrescenta 0,3% à explicação da variância dos resultados, sendo o poder explicativo do Modelo 2 de 0,9%. Ao analisar os coeficientes de regressão verificou-se que o estatuto do trabalhador, influencia positiva e significativamente ( $\beta=0,099$ ,  $p<0,05$ ) a percepção de cumprimento do contrato psicológico relacional. Estes resultados demonstram que os trabalhadores a termo quando comparados com os trabalhadores temporários, vão perceber um maior **cumprimento do contrato relacional**.

Relativamente à Hipótese H1b, segundo a qual o trabalhador temporário tem uma menor percepção do **cumprimento do contrato psicológico balanceado** em comparação com o trabalhadores a termo, verificou – se que existe um efeito principal significativo e negativo com o tempo na organização ( $\beta= -0,114$ ,  $p<0,05$ ), ou seja, quanto menor for o tempo que trabalham na organização, maior a percepção do cumprimento do contrato psicológico balanceado. No entanto, o efeito do estatuto do trabalhador apesar de positivo não é significativo, ( $\beta=0,024$ , n.s) pelo que não poderemos considerar que os trabalhadores temporário percepcionem um menor cumprimento do contrato psicológico balanceado.

No que concerne à influência do estatuto do trabalhador no **cumprimento do contrato psicológico transaccional** da organização (H1c), verificou-se que as variáveis controlo não têm um efeito significativo na variável independente. Quando no segundo passo se acrescenta o estatuto do trabalhador, verifica-se que este efeito não é significativo ( $\beta= 0,058$ , n.s). Assim, a percepção do cumprimento do contrato psicológico transaccional, não é explicada pelo estatuto do trabalhador.



Desta forma, a hipótese H1a é suportada pelos dados, uma vez que os trabalhadores temporários percebem um menor cumprimento do contrato psicológico relacional. Quanto à H1b, ao contrário do esperado, os resultados não corroboram a hipótese, ou seja o estatuto do trabalhador não tem efeito significativo na percepção do cumprimento do contrato psicológico balanceado. Por último, a H1c é refutada pelos resultados, demonstrando que os trabalhadores temporários, quando comparados com os trabalhadores a termo, não tendem a perceber um maior cumprimento do contrato psicológico transaccional.

Tabela n.º 3 – Efeito do estatuto do trabalhador no Suporte Organizacional e na Implicação

Modelos	Suporte Organizacional		Implicação	
	•	•	•	•
<b>1. Variáveis Controlo</b>				
Idade	0,34	0,34	0,210***	0,222***
Género	-0,035	-0,035	-0,005	0,002
Meses trabalho	-0,111*	-0,110*	0,015	-0,038
<b>2. Estatuto do Trabalhador</b>				
Empresa		0,003		0,100*
<i>F</i>	1,611	2,151	6,743***	6,153***
<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	0,008	0,006	0,038	0,045
• <i>R<sup>2</sup></i>	0,015	0,000	0,044***	0,009*

**Notas:** \* valor significativo para  $p < 0,05$ ;

\*\* valor significativo para  $p < 0,01$ ;

<sup>a</sup> variável dummy codificada 0 para Feminino e 1 para Masculino

<sup>b</sup> variável dummy codificada 0 Trabalhador a Termo e 1 para Trabalhador a Termo

Pela observação da tabela n.º3 é possível analisar a segunda hipótese (H2), e verificar que quando introduzidas as variáveis controlo, os meses de trabalho vão ter um efeito negativo significativo ( $\bullet = -0,111$ ,  $p < 0,05$ ), ou seja, quanto mais tempo o trabalhador estiver na organização, menor será a percepção de suporte organizacional. No segundo passo, depois de introduzida, a variável estatuto do trabalhador, esta não contribui para a explicação da **percepção de suporte organizacional** por parte do trabalhador ( $\bullet R = 0,000$ , n.s.). Assim, no que respeita à H2, que propõe que os trabalhadores temporários irão perceber um menor suporte organizacional, verificou-se que as variáveis controlo (Modelo 1) explicam 1,5% da variância dos resultados encontrados, e que este

preditor não acrescenta valor explicativo à variância dos resultados, verificando – se que a variável independente, o estatuto do trabalhador, não tem efeito na percepção de suporte organizacional ( $\bullet = 0,003$ , n.s), apontando que a percepção de suporte é semelhante para ambos os trabalhadores.

Relativamente à implicação afectiva, verifica-se que a variável controlo idade vai ter um efeito principal ( $\bullet = 0,222$ ,  $p < 0,001$ ). Quando adicionado o estatuto do trabalhador no 2º passo, este vai demonstrar um efeito positivo e significativo na **implicação afectiva** ( $\bullet = 0,100$   $p < 0,05$ ), explicando uma variância significativa ( $\bullet R = 0,009$   $p < 0,05$ ). Verificamos que o estatuto do trabalhador tem efeito positivo sobre a implicação, o que vai corroborar a hipótese 3, mostrando que o estatuto de trabalhador a termo pode promover a implicação, ou seja, que os trabalhadores temporários são menos implicados.

#### ***4. Discussão dos resultados***

Os objectivos deste estudo consistiram em identificar se o factor do estatuto do trabalhador tem influência na percepção do cumprimento do contrato psicológico, no suporte organizacional, e na implicação.

Foram utilizados alguns pressupostos da *teoria da troca social*, da *teoria da reciprocidade* e da *teoria do contrato psicológico*, para explicar a relação empregador-trabalhador, nomeadamente as percepções dos trabalhadores e o seu comportamento para com a organização onde trabalham.

Os resultados deste estudo são consistentes com os pressupostos do contrato psicológico. Verificou-se que os trabalhadores temporários, como refere Rousseau (1995), tendem, inicialmente, a esperar menos ou a receber menos recompensas sócio-emocionais, considerando a sua ligação mais ténue à organização, quando comparados com os colegas temporários. (Aselage & Eisenberger, 2003; Chambel e Castanheira, 2006; Coyle shapiro & Kessler, 2002).

Os resultados obtidos permitem confirmar que os trabalhadores temporários percebem menor cumprimento do contrato psicológico relacional, corroborando a hipótese 1a. A natureza deste contrato avalia factores sócio emocionais e segurança no

trabalho que são mais facilmente percebidos pelos trabalhadores a termo do que pelos trabalhadores temporários (Millward & Brewerton, 1999).

Um outro factor, pode dever-se ao facto do contrato relacional envolver trocas a longo termo, como a troca de implicação do trabalhador por segurança no trabalho (Conway & Briner, 2004; Rousseau, 1990).

Não surpreendentemente, os trabalhadores a termo irão ser recíprocos ao investimento da organização, retribuindo de forma semelhante, demonstrando serem mais implicados para com a organização, resultado este que vem apoiar a hipótese 3, que postula que o estatuto do trabalhador temporário revela um efeito negativo e significativo na implicação dos trabalhadores. Os trabalhadores temporários tendem a perceber esta iniquidade de benefícios sócio - emocionais e desenvolvem por isso, comportamentos desfavoráveis. Estes resultados são sustentados por estudos anteriores (Coyle Shapiro & Kessler, 2002; Isaksson & Bellaagh, 2002; Klein Hesselink et al. (1998, cit. por Cuyper et al, 2008)), onde os trabalhadores temporários são considerados menos implicados.

As hipóteses acima mencionadas (H1a e H3), foram suportadas pelos resultados, que revelaram um efeito significativo do estatuto do trabalhador na percepção de cumprimento do contrato psicológico relacional e da implicação afectiva para com a organização.

De acordo com o já referido, verificamos que apenas a H1a, ao contrário do que havia sido inicialmente postulado na primeira hipótese, veio a ser sustentada pelos resultados. As hipóteses H1b e H1c, foram deste modo refutadas, de acordo com os resultados que apontam para o facto dos trabalhadores a termo não diferirem dos trabalhadores temporários nas dimensões do contrato psicológico balanceado e transaccional.

Estes resultados podem dever-se em parte, devido ao contrato balanceado incluir factores de apoio organizacional no sentido do desenvolvimento profissional (Rousseau, 1995). O facto de estas oportunidades de carreira estarem abertas a todos os trabalhadores pode levar a uma percepção de cumprimento que não difere significativamente de acordo com o estatuto do trabalhador.

Da mesma forma, estes trabalhadores apresentam ser semelhantes na percepção do cumprimento do contrato psicológico transaccional. Estes resultados podem dever-se aos

termos e condições do contrato transaccional serem semelhantes ao contrato escrito, e estarem fundamentalmente relacionados com as transacções económicas, pagamentos, bónus de desempenho, formação e desenvolvimento de carreira (Rousseau, 1995). Os operadores de *contact center* têm funções semelhantes, e consequentemente uma formação idêntica, sendo as chefias as mesmas, é esperado um desempenho igual para os dois tipos de trabalhadores, o que poderá apontar para uma percepção de cumprimento semelhante.

Por último, a hipótese H2, e ao contrário do que foi inicialmente previsto, não encontrou suporte nos resultados. Os trabalhadores a termo não demonstraram perceber um suporte organizacional significativo (Eisenberger, Fasolo, Davis – LaMastro, 1990), e o mesmo acontece com os trabalhadores temporários (Eisenberger et al., 2004). Provavelmente, a percepção de suporte organizacional é semelhante nos dois tipos de trabalhadores, devido ao tipo de organização e ao facto de terem funções e benefícios semelhantes, levando a que estes desenvolvessem significações e interpretações acerca da preocupação da organização para com os trabalhadores de forma semelhante. A preocupação demonstrada pela organização em ajudar os indivíduos no seu desenvolvimento, fornecendo-lhes mais oportunidades é considerado pelos trabalhadores como estruturas apoiantes que demonstram preocupação para com eles. Por outro lado, os resultados podem estar relacionados com o facto da organização se preocupar com os seus recursos humanos como factor crítico de expansão.

Em suma, os resultados apontam para percepções semelhantes entre os dois tipos de trabalhadores a nível de suporte organizacional e percepção de contrato psicológico (apoiada apenas parcialmente pelos dados).

Estas percepções podem encontrar uma explicação no facto de a organização ser prestigiada, tendo sido considerada nos últimos anos como o melhor *contact center* por diversas entidades. Este factor, pode levar tanto os colaboradores temporários como os a termo, a concluir que a organização cumpre com as suas obrigações.

Por último, podemos apontar factores inerentes ao crescimento e a expansão da organização, tal como a eminência de abertura de novos espaços da mesma empresa (que acabaram por estar em funcionamento alguns meses após o estudo) terem contribuído para os resultados observados. A percepção de desenvolvimento, expansão, procura de

novos colaboradores e expectativas de promoção de carreira, podem ter contribuído para que os trabalhadores percepcionassem uma relação positiva com esta organização.

Os resultados da presente investigação, evidenciam que os trabalhadores temporários parecem percepcionar um contrato psicológico com a organização e um suporte organizacional similar ao dos seus colegas a termo, no entanto, demonstram contudo ser menos implicados.

## **5. Conclusão**

Como resultados centrais, salienta-se a semelhança nas percepções de cumprimento do contrato psicológico e suporte organizacional dos trabalhadores a termo e dos trabalhadores temporários.

Os resultados da presente investigação, evidenciam que os trabalhadores a termo parecem percepcionar um contrato psicológico com a organização e um suporte organizacional similar ao dos seus colegas temporários, no entanto, os trabalhadores a termo demonstram ser mais implicados.

A presente investigação apresenta algumas limitações, apesar do apoio encontrado para algumas das hipóteses inicialmente colocadas.

Os aspectos específicos desta organização, restrita na área de *contact center*, pode ter condicionado os resultados e explicar as ausências de diferenças significativas nas análises estatísticas, que levaram a refutar algumas das hipóteses em estudo.

Salienta-se, ainda em relação à amostra, que alguns dos participantes que neste momento estabelecem um vínculo directo com a organização já estabeleciam anteriormente uma relação com a organização através uma agência de trabalho temporário, o que mais uma vez pode ter limitado os resultados.

Neste seguimento, apontamos o facto de termos considerado todos os trabalhadores como operadores de *call center*, não dissociando em operadores *inbound* e *outbound*, que devido às próprias tarefas podem apresentas diferenças nas exigências percebidas, o que pode alterar a forma como percepcionam o cumprimento das obrigações por parte do empregador (De Witte & Näswall, 2003).

Uma segunda limitação a apontar a este estudo relaciona-se com o facto dos dados terem sido recolhidos exclusivamente, num único momento, através de um questionário de auto-retrato para examinar todas as variáveis, algumas das quais não foram utilizadas neste estudo. Consequentemente, as relações observadas podem ter sido artificialmente obtidas, dada a tendência dos participantes em responder de uma forma consistente. Para além disso, as respostas dos participantes em estudos transversais podem reflectir, o seu estado emocional no momento da aplicação e não a sua verdadeira opinião sobre os aspectos abordados. Como tal, para reduzir os enviesamentos das respostas (embora, não os elimine completamente) a recomendação para investigações futuras é a de proceder à aplicação do mesmo questionário em diferentes ocasiões. Com efeito, seria enriquecedor para a presente e posteriores investigações um desenho experimental longitudinal, de modo que as mudanças nos indivíduos pudessem ser examinadas ao longo do tempo, e desta forma, poder verificar as relações causais entre as variáveis.

A possibilidade das relações analisadas terem sido influenciadas por outras variáveis, não contempladas nesta investigação, mas que estabelecem um efeito sobre as variáveis medidas, é outra das limitações a apontar. Investigação anterior sugeriu por exemplo, que a percepção de cumprimento do contrato psicológico pode influenciar a implicação organizacional (Raja, Johns & Ntalianis, 2004). De facto, esta relação pode ter efeito nas variáveis estudadas, isto porque o trabalhador contribui para o desenvolvimento da relação de reciprocidade, através do que recebe mas também das suas percepções (e.g., percepção de cumprimento do contrato psicológico).

Salienta-se por fim, que aquando da exploração do constructo contrato psicológico, em particular em contexto de trabalho temporário, revela-se fundamental continuar a examinar a sua relação com potenciais antecedentes, mediadores e consequências.

Com um mercado cada vez mais volátil, e muitas organizações com os seus *headcounts* “congelados”, torna-se cada vez mais crucial o recurso a trabalhadores temporários para que as organizações sejam exequíveis às flutuações do próprio mercado. É por isso indispensável compreender, como estes trabalhadores contemplam a relação com a organização na qual trabalham e quais as suas atitudes e comportamentos para com a organização.

Este estudo, vem evidenciar as diferenças e semelhanças entre os dois tipos de trabalhadores, demonstrando que os próprios trabalhadores temporários não se sentem periféricos na sua relação com a organização, mas que o seu envolvimento em termos emocionais ainda revela algumas diferenças.

Num contexto em que as empresas já não podem garantir segurança no emprego nem a estabilidade dos relacionamentos interpessoais a longo termo, espera-se que os indivíduos alterem as suas expectativas relativamente aos direitos e às obrigações de cada um. Cabe no entanto, às organizações apostar neste investimento, nas relações com estes trabalhadores, que traga mais-valias para o indivíduo, e que em retorno conduza a igual viabilidade para a organização, com soluções exequíveis.

## **5. Referências Bibliográficas**

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.

Bernhard-Oettel, C., Sverke, M. and De Witte, H. (2005). Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: how do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints? *Work and Stress*, 19, 301–318.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às teorias utilizando o SPSS para Windows (3<sup>re</sup> Ed.)*.Oeiras. Celta

- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core Works. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 943-59
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2006). Different Temporary work status, different Behaviors in Organization. *Journal of Business and Psychological*, 20,3
- Claes, R. (2005). Organization Promises in the Triangular Psychological Contract as Perceived by Temporary Agency Workers, Agencies, and Client Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 17, 3,
- Connelly, C.E. and Gallagher, D.G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of*
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: a critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M. S. Taylor & L.E. Tetrick (eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5-28). New York: Oxford University Press
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77–101
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431



Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52–72.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006a). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13, 441–459.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006b). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports. A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395–409.

De Cuyper, N., De Witte, J., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*. Vol.10, 1, 25–51

DeWitte, H., & Naswall, K. (2003). ‘Objective’ vs ‘subjective’ job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24: 149–188.

Eisenberger, R., Jones, J., Aselage, J. & Sucharski, I. (2004). Perceived Organizational Support. In J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M. S. Taylor & L.E. Tetrick (eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5-28). New York: Oxford University Press

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

Eisenberger, R., Huntchinson, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of Psychological Contracts among knowledge Workers in the High Technology and Financial Services Industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1152-65.

Forde, C. and Slater, G. (2006). The nature and experience of agency working in Britain: what are the challenges for human resource management. *Personnel Review*, 35(2), 141–157.

Gilley, M., Gallagher, D., Connelly, C. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 326-335

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological*

Grant, D. (1999). HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: A Case of “Easier said than Done”. *International Journal of Human Resource Management*, 10: 327-50.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 6, 19.

Guest, D., Mackenzie Davey, K. and Patch, A. (2003). The psychological contracts, attitudes and behavior of workers on temporary and permanent contracts. Management Centre Working Paper, King's College, London.

Guest, D. & Conway. 2000. *The Psychological contract in the public sector*. London: CIPD

- Ho, V. T. (2005). Social Influences on Evaluation of Psychological Contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30: 113-29
- Isaksson, K. and Bellaagh, K. (2002). Health problems and quitting among female 'temps'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **11**(1), 27–45.
- Koh, W.L. and Yer, L.K. (2000). The impact of the employee–organization relationship on temporary employees' performance and attitude: testing a Singaporean sample. *International Journal of Human Resource Management*, **11**, 366–387.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-48
- McDonald, D.J. and Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and jobsatisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, **21**, 84–91.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* , 19(Special issue), 697\_730.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Advanced topics in organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: Vol. 15 (pp. 1\_61). Chichester: John Wiley & Sons.

Millward, L.J. and Brewerton, P.M. (1999). Contractors and their psychological contract. *British Journal of Management*, 10, 253–274.

Morrison, E.R. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Reviews*, 22, 226-256.

Raja, U., Johns, G., and Ntalianis, F. (2004). The impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47:356-671

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37, 137-152

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employers' obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.

Rousseau, D.M. and Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross-Cultural Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2005). Extending the Chain of Relationship among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contracts Violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-57.

Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., and Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organization factors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 117-51

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692–703.